LA EMPRESA EDUCATIVA: CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

VIDNAY NOEL VALERO ANCCO

RUTH MERY CRUZ HUISA



LA EMPRESA EDUCATIVA: CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

LA EMPRESA EDUCATIVA: CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

VIDNAY NOEL VALERO ANCCO

RUTH MERY CRUZ HUISA



LA EMPRESA EDUCATIVA: CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

AUTORES:

© VIDNAY NOEL VALERO ANCCO
© RUTH MERY CRUZ HUISA

EDITADO POR:

© 2022 Instituto de Investigación y Capacitación
Profesional del Pacífico para su sello editorial IDICAP PACÍFICO
Av. La Cultura N° 384 Puno - Perú

Primera edición digital, enero 2022

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2022-00345

ISBN N° 978-612-48816-0-2

Libro digital disponible en:
https://idicap.com/omp/index.php/editorial/catalog

DOI: https://doi.org/10.53595/eip.001.2022



ÍNDICE

CAPÍTULO I

LA EMPRESA EDUCATIVA

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA IE

CAPÍTULO III

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

CAPÍTULO IV

CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE IE

CAPÍTULO I
LA EMPRESA EDUCATIVA

1.1. BIENES

a. **Concepto:** Son aquellos recursos o medios que utiliza el hombre para satisfacer sus necesidades. No todos los recursos pueden ser considerados como bienes por que se desconoce su utilidad. Ejem: En la Edad Media el gas no se consideraba bien, puesto que no se conocía su utilidad.

b. **Clases de bienes:**

Bienes no económicos, gratuitos o libres: Son los que nos proporciona la naturaleza en abundancia. Son abundantes, tienen valor de uso, no tienen valor de cambio o precio y no tienen dueño. Ejem: Agua, aire, calor solar.

Bienes económicos: Son todos aquellos que el hombre debe producir, crear mediante su esfuerzo. Son escasos, tienen valor de uso, tienen valor de cambio y tienen propietario. Ejem: mesa, zapato, carpeta, etc.

BIENES ECONÓMICOS			
	NATURALEZA	TANGIBLE	Materiales tocables. Pizarra
		INTANGIBLE	Inmateriales que no se ven ni se tocan: patentes, fórmulas, conocimientos
	FUNCIÓN	INTERMEDIOS	Aquellos que aún necesitan ser transformados para ser utilizados: harina, telas, cebada, cueros.
		FINALES	Sn aquellos bienes terminados listos para ser consumidos: pan, camisa, cerveza, zapatos
	DESTINO	DE CONSUMO	Bienes finales empleados directamente en la satisfacción de necesidades: alimentos, casaca, relojes, tv plasma
		DE CAPITAL	Bienes finales empleados en la producción de otros bienes: maquinarias, mototaxi para un mototaxista, auto para un taxista.
	DURACIÓN	FUNGIBLES	Se acaban en el primer uso, se emplean una sola vez: vela, cigarro, alimentos, fósforo, etc.
		INFUNGIBLES	Duran para varios usos, son empleados varias veces: computadora, zapatos, laptop, ropa.
	SITUACIÓN JURÍDICA	MUEBLES	Son aquellos que se pueden trasladar de un lado a otro y no requieren un registro obligatorio excepto los autos y las armas de fuego. Ejemplo: mesa, títulos, etc.
		INMUEBLES	Son los que no se pueden trasladar y requieren de registro obligatorio en la SUNARP ejem: suelo, el mar, las minas, casa, y según el Código Civil

			los barcos, aviones y trenes.
	RELACIÓN ENTRE SÍ	COMPLEMENTARIOS	Cuando el uso de un bien requiere o exige el uso de otro u otros bienes (demanda conjunta): café y el azúcar, correa y el pantalón, DVD y el televisor.
		SUSTITUTOS	Cuando el uso de un bien desplaza la utilización de otros (demanda rival): el café o el té, el gas o el petróleo.
	INGRESO DEL CONSUMIDOR	INFERIORES	Son aquellos bienes que cuando aumenta (disminuye) el ingreso entonces disminuye (aumenta) la cantidad demandada: ropas de baja calidad, pescados de carne negra.
		NORMALES	Son aquellos que cuando el ingreso aumenta (disminuye) entonces la cantidad demanda también aumenta (disminuye): Ejem: Automóvil, refrigerador, etc.
	TRANSACCIÓN	TRANSABLES	Son los que pueden ser intercambiados con otro país: cobre, oro, espárragos.
		NO TRANSABLES	Aquellos que por sus características o por algunas restricciones no se pueden intercambiar con el exterior: restos arqueológicos.

1.2. SERVICIOS

a. Concepto: Los servicios son actividades que ejecutan las empresas, instituciones o personas naturales para atender las necesidades de otras. Ejemplo el servicio

educativo que brindan las escuelas privadas y estatales.

b. **Clases de servicios:** Podemos clasificarlos desde dos puntos de vista:

Quienes otorgan el servicio:

- **Servicios privados:** Son administrados y organizados por la empresa privada. Ejem. Colegio privado
- **Servicios públicos:** Son administrados y organizados por el estado. Ejem: Escuela estatal

Quienes reciben el servicio:

- **Servicios individuales:** Se beneficia a un individuo en un determinado tiempo y en un espacio determinado. Ejem: consulta jurídica, consulta médica, consulta psicológica.
- **Servicios colectivos:** El servicio es recibido al mismo tiempo por un grupo de personas. Ejem: Servicio educativo en la UNA – Puno.

1.3. EL CAPITAL

a. **Concepto:** Es cualquier bien empleado como medio de producción. También se dice que es todo aquello que puede ser utilizado para crear riquezas.

b. Rol del capital en la economía contemporánea

El capital juega un papel valiosísimo, indiscutible, que es imposible prescindir, este nos permite:

- ➢ Creación de nuevas empresas.
- ➢ Ampliación de las empresas.
- ➢ Condiciona la forma de trabajo.
- ➢ Ejecución de obras.
- ➢ Aumenta el caudal de bienes y servicios.
- ➢ Genera confort, comodidad.

1.4. LA EMPRESA

Una empresa es una organización de personas que persiguen los mismos objetivos con el afán de obtener beneficios.

Se puede definir a la empresa como una organización conformada por personas, bienes materiales y recursos financieros, cuyo objetivo es la producción de un bien o de ofertar algún tipo de servicio, para cubrir las necesidades de las personas y obtener beneficios.

a. Elementos de la empresa: Se considera los siguientes:

- **El grupo humano o las personas:** Se consideran a los propietarios del capital o

socios, los administradores o directivos y los trabajadores o empleados.

- **Los bienes económicos:** Estos pueden ser duraderos, no duraderos, intermedios y finales.
- **La organización:** La organización aparece como el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior.

b. Clases de empresa:

➢ **Según su actividad económica**

Según a la actividad a la que se dedica la empresa puede ser:

- **Empresas del sector primario:** El elemento básico de la actividad se obtiene de la naturaleza: como la agricultura, ganadería, pesca, extracción de minerales, petróleo, agua, etc. Ejemplo: Corporación Azucarera del Perú.
- **Empresas del sector secundario o industrial:** Son aquellas que realizan algún tipo de transformación de la materia prima, son actividades relacionada a la construcción, maderera, óptica, etc. Ejemplo: Refinería La Pampilla S.A.A.
- **Empresas del sector terciario o de servicios:** El elemento básico es el capital humano que realiza trabajos físicos o

intelectuales. Están las empresas de transporte, comercio, hotelería, restaurantes, educación etc. Ejemplo: Clínica Internacional.

- **Según su Razón social**

En nuestro país se consideran los siguientes tipos:

- **Sociedad Anónima: S.A.**

Cantidad de accionistas / socios	Mínimo: 2 Máximo ilimitado
Organización	Cuenta con: ➢ Junta general de accionistas. ➢ Gerencia. ➢ Directorio.
Capital y acciones	Capital definido por los aportes de cada socio. Se registra las acciones en el registro de matrícula de acciones.
Ejemplo	SOCOSANI S.A.

- **Sociedad Anónima Cerrada: S.A.C.**

Cantidad de accionistas / socios	Mínimo: 2 Máximo: 20
Organización	Cuenta con: ➢ Junta general de accionistas. ➢ Gerencia. ➢ Directorio (opcional)

Capital y acciones	Capital definido por los aportes de cada socio. Se registra las acciones en el registro de matrícula de acciones.
Ejemplo	DISTRIBUIDORA CONCORDIA S.A.C.

- **Sociedad Anónima Abierta: S.A.A.**

Cantidad de accionistas / socios	Mínimo: 750
Organización	Cuenta con: ➢ Junta general de accionistas. ➢ Gerencia. ➢ Directorio.
Capital y acciones	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Ejemplo	ALICORP S.A.A.

- **Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada: S.R.L**

Cantidad de accionistas / socios	Mínimo: 2 Máximo: 20
Organización	Normalmente son empresas pequeñas.
Capital y acciones	Capital definido por los aportes de cada socio. Se debe inscribir en los registros públicos.

Ejemplo	BODEGUITA MARIA S.R.L.

- **Empresa Individual de Responsabilidad Limitada: E.I.R.L**

Cantidad de accionistas / socios	Máximo: 1 persona
Organización	Una sola persona figura como gerente general y socio.
Capital y acciones	Capital definido por los aportes del único miembro
Ejemplo	PLASTITODO E.I.R.L.

➢ Según su tamaño

- **Microempresas:** En su mayoría son de propiedad individual, la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos. Por lo general tiene un máximo de 10 trabajadores en planillas. Se consideran en su mayoría empresas familiares. Sus ventas anuales deben llegar como máximo a 150 unidades impositivas tributarias UIT (para el año 2022 la UIT asciende a 4600,00 soles).

- **Pequeñas Empresas:** Por lo general estas empresas tienen entre 1 y 100 trabajadores en planillas. Sus ventas anuales deben llegar como máximo a 1700 unidades impositivas tributarias UIT (para el año 2022 la UIT asciende a 4600,00 soles).

- **Medianas Empresas:** Se consideran a estas empresas aquellas que tienen ventas anuales entre 1700 hasta 2300 UIT.
- **Grandes Empresas:** Son aquellas empresas que en sus ventas anuales superan el valor equivalente a las 2300 UIT.

➢ **Según el capital**

- **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser nacional, provincial o distrital.
- **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

➢ **Según el ámbito de actividad:**

- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

- Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

2.1. LA ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA.

El análisis de la organización consiste en la determinación de una estructura intencional y formalizada de partes que integren un todo, para que cada una de ellas desde sus bases sea el soporte de la misma.

La estructura que se diseñe en una institución educativa, debe contribuir al logro de objetivos; para ello es necesario que al organizar se agrupen actividades específicas, de tal manera que la organización entera sea dividida en subunidades, sin embargo, la simple división o agrupación, no es organizar, pues lo importante es que se determinen los objetivos y funciones específicas de cada una de las subunidades, asignándosele además el elemento humano que haga que las actividades se cumplan.

Al determinar la estructura, no se puede prescindir de ideas doctrinarias básicas como, la que señala que todo modelo organizacional, independientemente de la escuela, pensamiento o corriente de la administración, debe establecer tres niveles.

- Nivel institucional -- estratégico
- Nivel gerencial -- táctico
- Nivel técnico -- operativo

2.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades organizativas de una institución.

Es el esquema de división de las funciones, jerarquización, centralización, descentralización, o desconcentración, de las unidades que integran la organización, así como el establecimiento de relaciones entre sí.

La estructura orgánica, es la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una empresa o institución, tales como cargos, flujos de autoridad, nivel de comunicación y coordinación entre sus miembros.

> (Viet, 1970) “el todo no es de ninguna manera la suma de las partes…. Para que haya estructura es necesario que existan entre las partes otras relaciones además de la simple yuxtaposición y que cada una de las partes manifieste prioridades que resultan de su dependencia de la totalidad.
>
> (Stephen, 2017) que señala “una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de la administración.

a. Órganos que conforman la estructura orgánica

En cualquier estructura organizativa es de fundamental importancia la distinción entre los diferentes órganos que lo conforman, de tal manera que se identifique claramente el grado de responsabilidad que tiene cada uno dentro de la institución pública o privada.

(Ivancevich, 2012) argumenta que las organizaciones pueden ser agrupadas según sus características y debe tener los siguientes componentes básicos.

1. Cúspide estratégica o administración superior
2. Estructura técnica
3. Personal de apoyo.
4. Centro operativo
5. Línea media

Las instituciones del estado peruano han rescatado algunos de los componentes anteriores y en las estructuras organizativas consideran lo siguiente para su determinación gráfica:

Órganos directivos: Es el nivel donde se toman decisiones y se establecen los objetivos de la organización, como también las estrategias para alcanzarlos.

Los órganos de alta dirección en el sector educativo, lo integran el despacho ministerial, el vice

ministerio de gestión pedagógica y el vice ministerio de gestión institucional. Estos órganos directivos son responsables de formular la política nacional en la materia de educación.

A nivel de las Direcciones Regionales de educación, el órgano de dirección lo conforma la dirección regional respectiva.

El nombramiento de este titular se efectúa con criterios políticos de los gobiernos regionales, con lo que se rompe el principio de unidad de mando. Ya que el ministerio de educación emite las directivas técnicas, y los gobiernos regionales a través de la gerencia de desarrollo social, las directrices políticas.

La normatividad vigente, en materia de educación, denomina a esta realidad como "**competencias compartidas**" que se define como "aquellas en la que intervienen dos o más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados"

Seguramente algunas personas están de acuerdo con las competencias compartidas, especialmente los que se preocupan por aspectos políticos de gobierno; sin embargo, el rompimiento de la unidad de mando puede afectar el desarrollo educativo.

A nivel de instituciones educativas, los órganos directivos, están integrados por la dirección del plantel y sub direcciones, si las hubiera. A este nivel, si se cumple el principio de unidad de mando pues el director constituye la máxima autoridad.

Órganos de línea: Son los órganos que tienen responsabilidad directa sobre el cumplimiento de objetivos de la institución, o de una unidad o departamento de ella.

Se llama autoridad de línea porque a un superior se le concede una línea de autoridad entre sus subordinados. Implica la toma de decisiones y la actuación en base a los órganos que dependen de la línea, son los únicos que pueden delegar autoridad.

Los órganos de línea son aquellas unidades técnico – normativas que formulan y proponen las normas y acciones de política sobre la materia de su competencia y supervisan su cumplimiento.

Órganos staff: Son los que sirven de apoyo a los órganos de línea para que trabajen adecuadamente con la finalidad de lograr objetivos. Estos son comúnmente de asesoría. “los gerentes de línea deben comprender que los asistentes capaces del staff, están allí para brindarles toda la ayuda que necesitan y no para criticarlos o socavar su autoridad. Aunque las fricciones entre línea y staff pueden surgir de la ineptitud o exceso del celo del personal. (Weihrich, 2010).

Los órganos de tipo staff se dividen en dos:

Los órganos de apoyo propiamente dicho, son aquellos que cumplen un importante rol dentro de la institución, pero ese rol no está relacionado directamente con la razón de ser de la institución educativa.

Los órganos de apoyo solo brindan asistencia a la dirección o a algún órgano de línea que forma parte de la estructura orgánica.

En el organigrama del ministerio de educación, podemos observar que el órgano de apoyo propiamente dicho es la secretaria general, que conjuntamente con todos sus departamentos constituye el órgano que colabora directamente en el cumplimiento del objetivo del despacho ministerial.

El área administrativa de una institución educativa, es considerada como órgano de apoyo, pues realiza un trabajo importante para el plantel, este no constituye la razón de ser de la institución educativa.

Los órganos de tipo staff asesores, deben proveer a la alta dirección y/o los órganos ejecutivos de línea la orientación necesaria para el logro de objetivos. Estos órganos aseguran asesoría especializada e innovadora que no necesariamente es aceptada como única vía de solución de problemas las funciones de staff pueden existir en cualquier nivel de una organización, desde el nivel más alto hasta el más bajo.

Es importante señalar que “a medida que se sube en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, ayuda y recomendación, y disminuye la proporción de prestación de servicios especializados. (Chiavenato, 2014).

Los órganos de asesoramiento staff, en el sector educación, son los responsables de brindar la orientación técnica en campos específicos.

En la gestión de instituciones públicas y privadas, no existen normas rígidas en relación a la localización de los órganos staff, por ejemplo dependiendo de las políticas institucionales, la oficina de imagen institucional puede ser considerada como un órgano staff asesor.

Del mismo modo en una institución educativa secundaria, la APAFA puede considerarse como un órgano de apoyo propiamente dicho, cuya función seria ayudar a la dirección a realizar las acciones que esta plantea; o puede ser considerado como un órgano staff propiamente dicho, cuya función seria brindar ayuda especializada para que la dirección de la institución educativa planifique y ejecute acciones en bien de la organización.

Órganos consultivos: La característica principal de los órganos consultivos, es la de participar en las decisiones de la alta dirección, en lo que referente a asuntos que requieren opinión favorable, debido a la naturaleza de su importancia. Actualmente en el sector educativo los órganos consultivos son llamados órganos de participación.

> “El artículo 81 de la ley general de educación 28044, señala: “el Consejo Nacional de Educación es un órgano especializado, consultivo y autónomo del

ministerio de educación maneja su presupuesto. Tiene como finalidad participar en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación del proyecto educativo nacional" está integrado por personalidades especializadas y representativas de la vida nacional, seleccionadas con criterios de pluralidad e interdisciplinariedad.

En las direcciones regionales de educación, (COPARE); en las unidades de gestión educativa local, el consejo participativo local de educación (COPALE) Y a nivel de instituciones educativas el consejo educativo institucional (CONEI).

Órgano de control: Los órganos de control integran la estructura orgánica de una identidad con el objeto de supervisar la correcta, útil, eficiente, económica y transparente utilización de los recursos, y el ejercicio de las funciones de los servidores y funcionarios, en relación de los resultados obtenidos y al cumplimiento de metas y normatividad.

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado,

así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

En todo sector público, la oficina de auditoría, debe velar por la gestión de los recursos del estado. La función la debe cumplir imparcialmente y con autonomía. (Contraloría, 2002)

Existen tres tipos de control.

- Control previo
- Control concurrente
- Control posterior

En las instituciones públicas, la contraloría general de la república asigna a un auditor para que realice con independencia de criterio, procesos de control previo, concurrente y posterior, esta situación anteriormente no funcionaba de esta manera, pues los auditores internos eran contratados por el titular de la misma entidad, existiendo así presiones y sometimientos.

La autonomía de criterio que se ha buscado en las oficinas de control interno (OCI), se ha plasmado a través de procesos de selección de auditores por parte de la propia contraloría, organismo que asume

inclusive el pago de los auditores asignados a las diferentes dependencias del estado, quienes deben cumplir con la aplicación de las NAGUs. (Contraloría, Resolución de contraloría N° 273-2014-CG, 2014)

2.3. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

a. **División de trabajo:** Este principio señala que el trabajo puede ser ejecutado de mejor manera mediante la subdivisión de tareas más o menos homogéneas.

   A lo largo de la historia de la humanidad las sociedades aplicaron el principio del trabajo para lograr mayor eficacia en sus tareas. Los imperios de Grecia, babilonia, roma, azteca, inca, etc. desarrollaron sus modelos de dominación y sometimiento para la construcción de tamañas estructuras en base a la fe por una deidad, pero también en el proceso de realizar una división de trabajos que les permita separar las actividades de campo con las de adoración y compromiso.

   La división del trabajo consiste en aplicar el proceso de departamentalización, que es el agrupamiento de varias actividades especializadas. La ventaja radica en que en un departamento se logra reunir especialistas.

   Uno de los conceptos fundamentales, es la departamentalización, resulta difícil comprender la dimensión de organizar sin

conocimiento de la departamentalización, la cual definimos como el proceso de dividir una organización.

El proceso de departamentalización tiene la secuencia siguiente:

- Identificar todas las funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Clasificar las funciones homogéneas o similares en áreas, subunidades o departamentos.
- Determinar el ordenamiento jerárquico, delimitando líneas de autoridad y responsabilidad.
- Especificar las actividades que deben desarrollar cada una de las áreas agrupadas.
- Establecer líneas de comunicación en interrelación entre las áreas unidades o departamentos.

La departamentalización, conduce a la especialización, que es la consecuencia inmediata de la división de trabajo. Implica la determinación y fijación de límites llevadas a cabo por los seres humanos, permitiendo que cada uno de las subunidades de la organización, se especialicen en un área de su competencia, logrando desarrollar la dimensión técnica del trabajo.

La especialización vertical, ocurre cuando en una organización se verifica la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando los niveles jerárquicos de la estructura, lo que permite el aumento de niveles organizacionales y el desdoblamiento de la autoridad.

La especialización vertical, es también denominada proceso escalar y se refiere al crecimiento de la cadena de mando.

La especialización horizontal, se presenta cuando se constata, la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia, y la mejor calidad de trabajo en sí. Corresponde a una especialización de actividad y de conocimiento.

b. **Unidad de mando:** Este principio de organización, señala que los trabajadores de una sub unidad o departamento determinado, solo deben cumplir órdenes del superior inmediato; en consecuencia, recibirá todas las instrucciones por intermedio del mismo superior.

c. **Jerarquía:** Es el ordenamiento de las funciones de una organización por orden de rango, grado, categoría o importancia agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad.

   El establecimiento de una jerarquía implica la designación de centros de autoridad que se relaciones entre sí con precisión. Debido a que las organizaciones son entes complejos requieren un ordenamiento jerárquico que

especifique la función que cada uno debe ejecutar.

Criterios de jerarquización.

Los niveles de jerarquización deben ser mínimos e indispensables.

Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

La jerarquía del rango personal, que se da cuando el grupo en general reconoce en una o varias personas la dignidad de persona basada en valores inquebrantables.

La jerarquía por capacidad que se da cuando las personas son clasificadas a nivel informal de acuerdo con sus capacidades y conocimientos técnicos, profesionales independientemente de su condición de clase social o escala jerárquica formal.

d. **Delegación:** El principio de la delegación es tan antiguo como la biblia.

La delegación de funciones de acuerdo al enfoque de la estructura organizacional, se da en todos los niveles. Por ejemplo, cuando el director regional de educación delega la evaluación de expedientes para ascensos a una comisión designada para tal fin.

e. **Centralización:** Es el mecanismo que permite mantener la unidad de poder administrativo, mediante la centralización de las decisiones en

la cima de la organización y/o de los órganos jerárquicamente superiores.

Según (Robbins, s/f), "el termino centralización se refiere al grado en la que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición".

Para una adecuada centralización de las decisiones, se debe centralizar también, la información, ya que esta es el instrumento principal con que cuenta la alta dirección para decidir con un criterio correcto.

Si bien es cierto que este ejemplo es perverso, es importante resaltar que la disposición de información hace tomar decisiones por que estas disciplinas se planifican sobre factores exógenos e incontrolables para la organización.

f. **La descentralización:** La descentralización se entiende como el proceso de transferencia o entrega de poder o autoridad de una unidad orgánica mayor a otra menor.

   La descentralización se puede estudiar a partir de dos enfoques

   - Descentralización a nivel del ambiente interno
   - Descentralización a nivel del ambiente externo

- Disminuye los atrasos causados por las consultas a los supervisores.
- Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios evitando que rehúyan la autoridad.
- Los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía de toma de decisiones.

La descentralización a nivel del ambiente externo, consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos a los cuales se les otorga personalidad jurídica y autonomía propia, para que sean responsables de una actividad específica de interés de la organización macro.

A través de esta forma de organización, se atienden fundamentalmente servicios públicos específicos, que por su naturaleza no necesitan para la toma de decisiones una total dependencia del nivel central, si no que la toma de decisiones es asumida por un titular designado para tal fin.

g. **Desconcentración:** Los organismos desconcentrados son aquellos que dependen directamente de la administración central, pero tienen facultades específicas para resolver asuntos también específicos dentro

del ámbito territorial que se determinen en cada caso.

Los órganos desconcentrados, jerárquicamente están subordinados a otras dependencias de la administración pública a las que pertenecen, y sus facultades son específicas para resolver asuntos sobre la materia desconcertada.

2.4. TIPOS DE ORGANIZACIONES.

Son los diferentes sistemas o modelos estructurales organizacionales que se pueden aplicar a un organismo social dependiendo del giro de la actividad que realice.

a. **Por el nivel de complejidad.**

- **Estructura simple:** "La estructura simple es una organización plana, por lo general tienen solo dos o tres niveles verticales, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad para tomar decisiones" (Robbins, s/f)

Una organización simple permite que la toma de decisiones se realice con mayor facilidad, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad y la disciplina es fácil de mantener. Son llamadas también estructuras achatadas.

- **Estructuras complejas:** la sociedad moderna está conformada por organizaciones, las cuales tiene sistemas muy complejos y diferentes.

  A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta su complejidad lo que en algunos casos provoca un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos.

  Características de las organizaciones complejas.

  - Tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta.
  - De importancia al trabajo u operación que se realiza, sin tomar en cuenta quien lo ejecuta, por eso se dice que una de las características de las organizaciones complejas es el anonimato.
  - Se hace necesario el establecimiento de rutinas estandarizadas y especificas, que sean fácilmente comprendidas por todos los miembros.
  - Presencia dominante de la organización informal cuyo poder, en algunos casos es mayor al de las estructuras formales.

b. Por el nivel de autoridad y comunicación

- **Organización lineal o militar**

Se caracteriza por que la toma de decisiones se concentra en una sola persona, cumpliéndose el principio de unidad de mando.

El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez se reportan a un solo jefe, designado por el superior. Cada jefe recibe obediencia únicamente de sus respectivos subordinados, recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas. La jerarquización de la autoridad permite el cumplimiento del principio escalar.

(Chiavenato, 2014), señala que este tipo de organización, presenta las desventajas siguientes:

- Rigidez e inflexibilidad en su funcionamiento.
- La autoridad lineal basada en el mando único se puede volver autocrática
- Supone la existencia de jefes capaces de hacer todo y que son portadores de todas las decisiones que vienen de la cima de la organización.
- Esta organización hace que cada jefe sea como un cuello de botella de entrada y salida de comunicaciones en su área de actuación.

- A medida que la institución crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de líneas formales de la comunicación.

Organización funcional.

Este tipo de organización sustituyó a la estructura lineal de la organización, rompiendo el principio de unidad de mando, pues cada subordinado pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios superiores, dependiendo de la especialidad de cada jefe.

Este tipo de estructura organizacional fue propuesto por (Taylor, 2016) quien señala que no se debe dar demasiadas atribuciones a una sola persona, pues no creía que hubieran personas capaces de saberlo todo y hacerlo todo.

Desventajas de la organización funcional:

- Cada trabajador tiene más de un jefe, lo que se traduce en una menor disciplina y en una posible confusión en la ejecución de tarea.
- Los canales de comunicación se vuelven más complejos, pueden surgir conflictos si el líder no dispone de instrumentos de control adecuados
- Hay problemas de coordinación a la hora de definir los límites de autoridad de cada especialista.
- Existe tendencia por parte de los especialistas, de imponer su punto de vista, cerrándose a

otras alternativas, solo con el afán de hacer prevalecer sus ideas frente a especialistas de otros departamentos.

- **Organización línea- staff.**

La organización línea- staff, ha sido la forma de organización más aplicada en instituciones públicas y privadas a nivel mundial. "este tipo de organización lineal- staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Busca incrementar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas".

En este tipo de organización existen órganos asesores y órganos de línea que mantienen estrechas relaciones entre si. Los órganos de línea tienen autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización en asuntos de su competencia.

- **Organización matricial**

En este tipo de organización se debe reportar a dos superiores, uno el departamento funcional al que pertenece, y el otro el encargado de desarrollar de mejor manera el producto o servicio.

Combinada dos o más departamentos que deben trabajar íntimamente unidos para producir un producto o servicio final, de tal manera que se viola el principio de unidad de mando, puesto que algunos subordinados deben

simultáneamente reportar a sus superiores en dos tipos de departamentos.

- **Organización por comités**

  El comité no constituye un órgano permanente dentro de la estructura orgánica. Es solo un órgano temporal, y se forma cuando se requiera para analizar un problema que afecta a toda la organización.

  Los miembros del comité pertenecen a diferentes órganos y diferentes niveles jerárquicos de la organización. Solamente actúan en forma temporal cuando existe la necesidad de tomar decisiones importantes, controlar, asesorar, etc. Pueden recibir el nombre de órganos consultivos o participativos.

  El ministerio de educación a adaptado esta forma de organización, al incorporar a la estructura organizacional de las instituciones educativas, los consejos educativos institucionales. Los miembros de estos consejos, no cumplen funciones en forma permanente, solo son convocados cuando el caso lo amerite.

2.5. GRÁFICAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

Las estructuras organizacionales se grafican a través de organigramas.

Organigrama: Es un instrumento visual que representa gráficamente la estructura orgánica de

una empresa o institución, así como la relación existente entre las diversas unidades que la integran. Un organigrama es un cuadro sintético que incluye las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada puesto.

Los organigramas revelan:

- ❖ División de trabajo a través de funciones, a través de la representación de los diversos órganos.
- ❖ Niveles jerárquicos.
- ❖ Líneas de autoridad y responsabilidad.
- ❖ Canales formales de comunicación entre las unidades estructurales, a través de las relaciones existentes entre los diversos puestos.

Desventajas del uso de organigramas: Muestran solamente las relaciones formales de autoridad, soslayando las relaciones informales significativas.

Algunos administradores descuidan la actualización, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.

Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status social.

Tipos de organigrama.

Por la forma como muestran la estructura tenemos:

Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denomina generales por ser los más comunes.

Analíticos Suministran información detallada.

Suplementarios: se utiliza para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

Por el contenido.

Organigrama estructural: es aquel en el que se represente solamente la estructura de una organización.

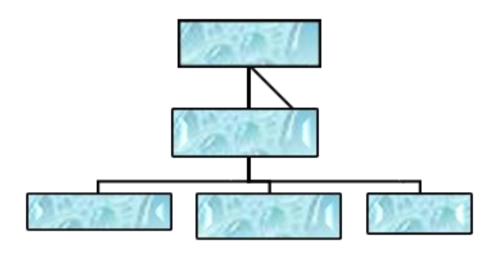
Organigrama nominal: integra el nombre de las personas que componen cada unidad orgánica.

Organigrama funcional: contiene las funciones de cada órgano.

Por la disposición de los órganos.

Organigrama vertical:

En los organigramas verticales, la línea de mando va en forma descendente. Los puestos subordinados van a los puestos superiores por líneas que representan autoridad y responsabilidad.



Ventajas.

En el Perú su uso se ha generalizado, por lo que son fácilmente comprendidos.

Se identifica fácilmente a los órganos directivos, ejecutivos, de apoyo de staff propiamente dichos.

La jerarquía de cada uno de los puestos se establece objetivamente.

Desventajas.

"Se produce el llamado "efecto de triangulación" después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que requería hacer organigramas muy alargados.

Organigrama horizontal.



En este tipo de organigrama la línea de mando va izquierda a derecha.

Ventajas.

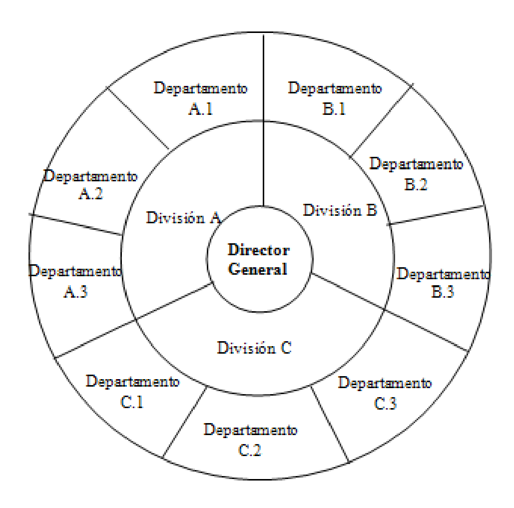
Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.

Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventajas.

Son pocos usados, y no permiten que la estructura se extienda.

Organigramas circulares.



En este tipo de organigramas representan las unidades estructurales, con círculos concéntricos de adentro hacia afuera, formándose un cuadro central,

que corresponde a la a autoridad máxima de la empresa o institución, a cuyo alrededor se trazan círculos cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

En cada uno de los círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad responsabilidad.

Ventajas

Eliminan o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas.

Resultan confusos y difíciles de leer.

Son difíciles de diagramar.

2.6. LOS ORGANIGRAMAS VERTICALES.

Son los más recomendados y utilizados en las diversas dependencias de instituciones públicas y privadas.

Al elaborarlos se recomienda lo siguiente:

- Las casillas deben ser rectangulares.
- Las líneas de mando caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.
- Se debe utilizar rectángulos de igual tamaño para unidades de igual rango.

- Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias.

a. Elementos de los organigramas.

- **Rectángulos:** Es el símbolo que se usa comúnmente para representar cargos funciones, unidades y personas. Generalmente el tamaño de los rectángulos está en relación directa con el nivel de autoridad que representan. Los de mayor tamaño representan autoridades de mayor jerarquía y los de menor tamaño, menor jerarquía. (Mano, 2009)

  Los rectángulos de líneas entre cortadas indican que los órganos correspondientes, aun no existen, pero están en proyecto de creación.

- **Líneas:** Es el símbolo que se emplea para indicar la relación de autoridad y coordinación que existe entre los miembros de la organización, también

  Se le denomina canal de comunicación.

  - Las líneas de trazo completo representan relaciones de autoridad lineal o jerárquico

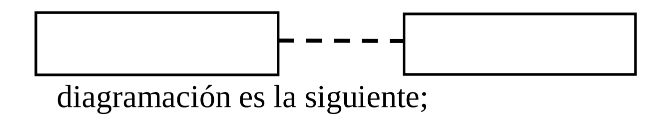
    (______________________).

  - Las líneas de trazo entrecortado, o intermitentes



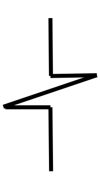
Representan autoridad funcional, la que por ejemplo tiene el jefe de personal con todos los niveles jerárquicos de la organización.

- Las líneas intermitentes significan también, temporalidad de funcionamiento del órgano. Como por ejemplo los comités que funcionan temporalmente de acuerdo a las necesidades de la organización. Su

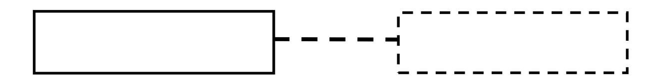


diagramación es la siguiente;

- Las líneas de trazo quebrado, representan cierto nivel de autonomía.

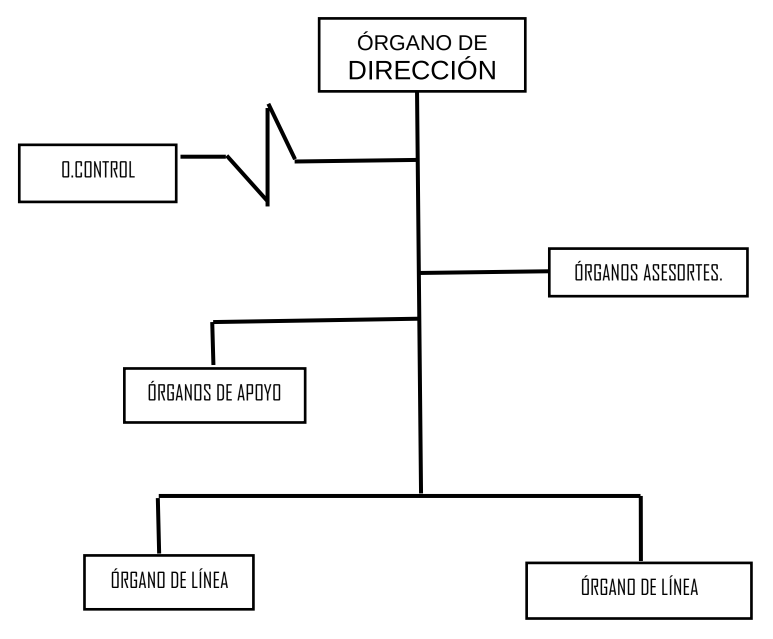


- Las líneas de trazo encortado, junto a una figura geométrica igualmente de traza entrecortado, significa que esta por crearse un órgano de funcionamiento temporal, que está planificado, pero que aún no tiene presupuesto.



Preguntas frecuentes sobre organigramas:

¿Dónde se colocan los diferentes órganos que integran la estructura?



Los órganos que generalmente integran la estructura orgánica de las instituciones públicas y privadas son los órganos directivos, órganos de línea, órganos de apoyo, órganos de asesoramiento y órganos de control.

Los órganos de apoyo, parten directamente de la línea de mando hacia la izquierda; y los órganos

asesores parten de lasa línea de mando a la derecha.

Los órganos de línea, se desprenden de la autoridad superior en formas vertical.

Los órganos de control se grafican, partiendo de la línea de mando a la izquierda. La línea que vincula el referido órgano tiene el trazo quebrado, lo que indica autonomía.

El órgano de control lo constituyen las Oficinas de control interno (OCI), que dependen directamente de la Contraloría General de la Republica.

Anteriormente los órganos de control se graficaban partiendo directamente del rectángulo a la izquierda, pero con las nuevas disposiciones de la contraloría General de la Republica, los auditores de las diversas empresas o instituciones del estado peruano, tienen niveles gerenciales y dependen orgánica y presupuestalmente de la contraloría, pero trabajan en forma coordinada con los órganos directivos de los que dependen al interior de la institución, a la que están asignados.

¿Dónde ubicar el área de recursos humanos?

.



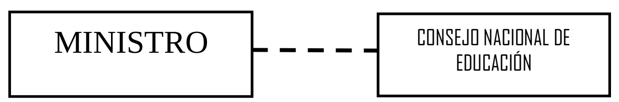
La ubicación jerárquica del área de recursos humanos dentro de la estructura orgánica debe situarse como una unidad administrativa de apoyo, dependiendo por lo general de la unidad de administración.

Si es que no existiera la unidad de administración, la oficina de personal puede situarse en lugar de la Oficina de Administración.

¿Dónde ubicar los órganos consultivos?

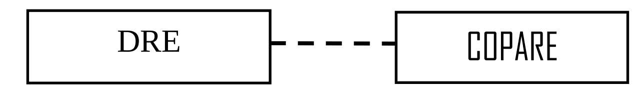
Se grafican al costado derecho del órgano directivo superior, uniéndolo lateralmente, a través de una línea intermitente, la misma que expresa la temporalidad de funcionamiento.

El órgano consultivo, en la terminología administrativa, es llamado también comité. Tiene facultades de decisión colegiada, y está conformado por los principales ejecutivos o funcionarios de la organización. El ministro de Educación, asigna a los órganos consultivos el nombre de órganos de participación.

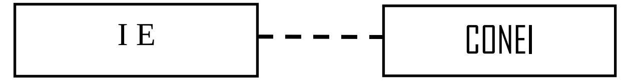


A nivel del Ministerio de Educación, se tiene como órgano consultivo al Consejo Nacional de Educación.

A nivel de Direcciones Regionales de Educación, Tenemos:



A nivel de Instituciones Educativas, tenemos:



¿Qué indican los rectángulos con líneas punteadas?

Indican que los órganos que contienen los rectángulos, están en proyecto de creación. En las instituciones Educativas, en las cuales el CONEI, aún no se ha creado, se debe graficar el organigrama de la manera siguiente:

DIRECCIÓN - - - - CONEI

Aquí observamos dos características:

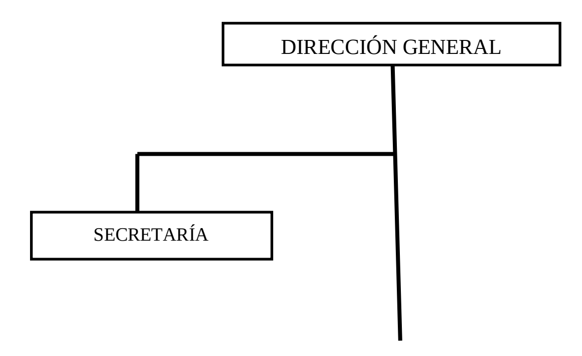
- El rectángulo con línea intermitente, que señala que el órgano aun no funciona; pero está en proceso de creación.

- La línea entrecortada, significa que el órgano que esta por crearse, tendrá funcionamiento temporal.

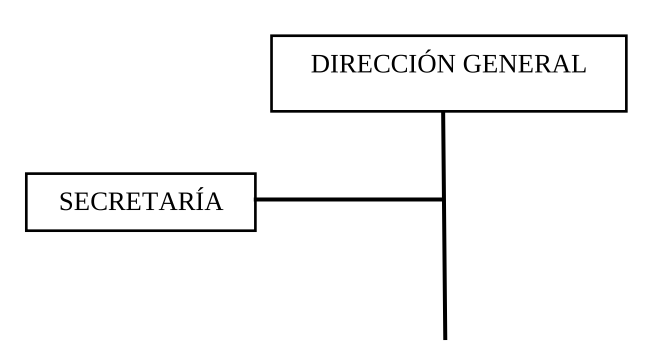
¿Dónde se ubica la secretaria?

Esto depende de las funciones que desempeñan las personas que ocupan dicho cargo.

Cuando se trata de la secretaria ejecutiva, que apoya la labor administrativa de la dirección, debe graficarse al costado izquierdo partiendo directamente de la línea de mando, pero formando con las líneas entre cruzadas un ángulo de 90 grados.



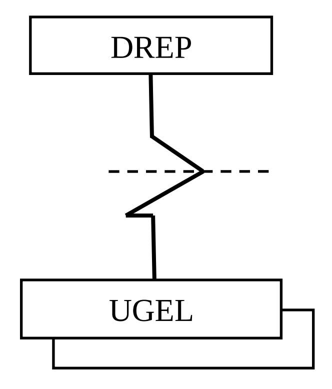
Si la secretaria se refiere al órgano de apoyo, que opina en forma técnica, y especializada sobre asuntos relacionados a la toma de decisiones, se recomienda la gráfica siguiente.



¿Qué significa la línea de mando quebrada, y los rectángulos sobrepuestos?

La línea de mando que se encuentra quebrada, antes de llegar al rectángulo, significa la presencia de un órgano desconcentrado, es decir con autonomía en la toma de decisiones, pero en función a las directivas emanadas de órganos superiores.

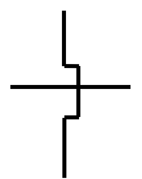
Los rectángulos sobrepuestos, representan la existencia de varios órganos análogos.



Como podemos apreciar en el grafico anterior se observa la línea de mando quebrada, lo que indica que las UGELs, son órganos desconcentrados, que tienen autonomía, pero que cumplen lineamientos generales de la DREP.

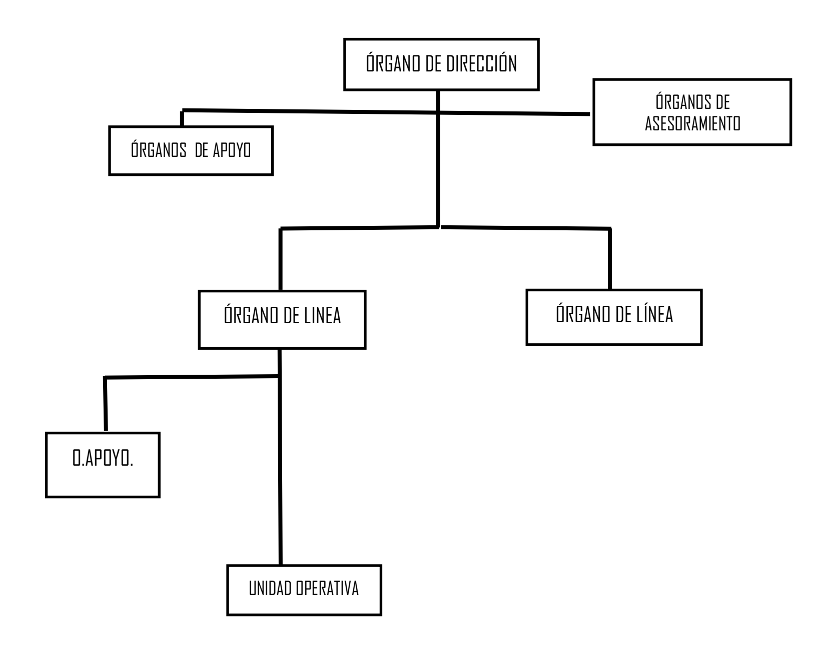
Así mismo observamos que existen rectángulos sobrepuestos, los que indican la presencia de órganos análogos.

¿Para qué se usan los puentes?



Se utilizan cuando dos líneas de autoridad por necesidad de diseño gráfico se deben cruzar, o cuando se debe representar una línea de autoridad directa con una funcional.

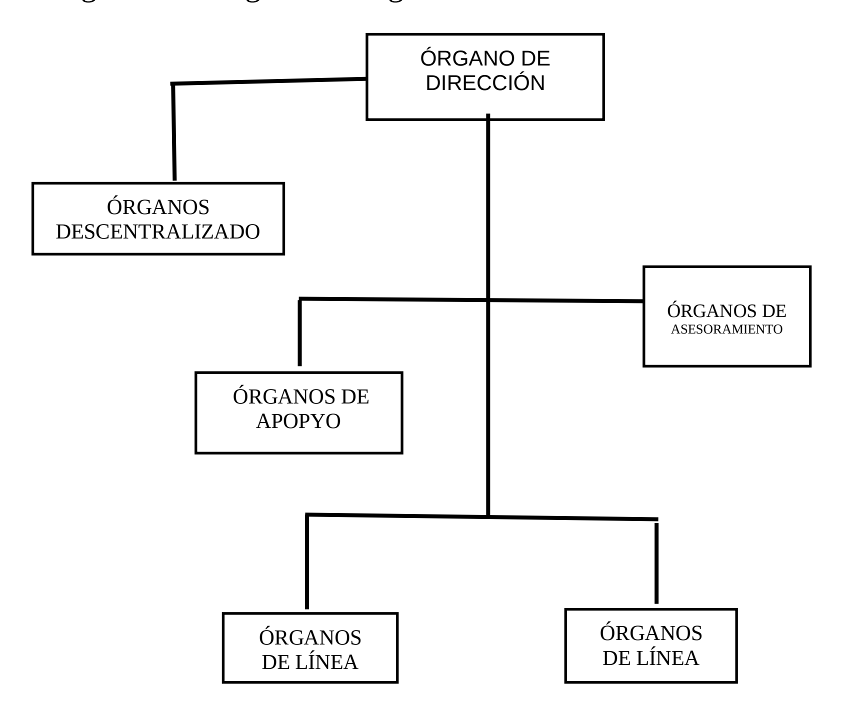
¿Cómo se grafica el órgano de apoyo de un órgano de línea?



Se grafica de esta manera, cuando en un organismo público, existe un órgano de línea que depende de una estructura orgánica mayor, pero que requiere- por ejemplo- del funcionamiento de una oficina de imagen institucional.

¿Cómo se grafican los órganos descentralizados?

Se grafican partiendo del lado izquierdo del rectángulo que contiene el órgano de mayor jerarquía. Se debe formar una intersección que genere un ángulo de 90 grados.



En muchas ocasiones el espacio en el papel no alcanza para graficar los órganos correspondientes,

es por ello que los órganos descentralizados, se pueden graficar también de la manera siguiente:

ÓRGANO DE DIRECCIÓN.

ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

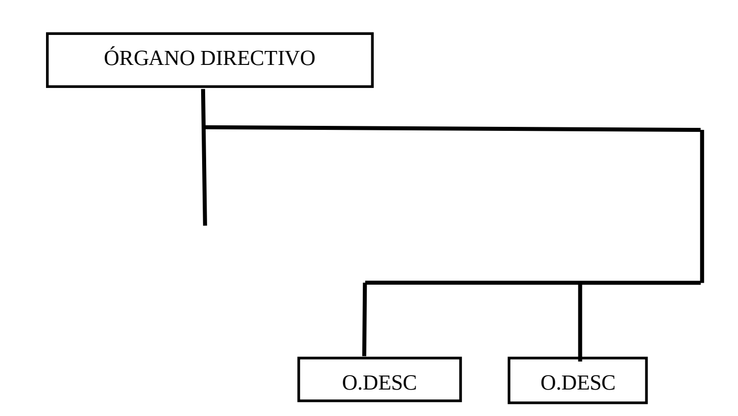
ÓRGANOS DE APOYO.

ÓRGANO DE LÍNEA

ÓRGANO DE LÍNEA

ÓRGANOS DESCENTRALIZADOS.

Los órganos descentralizados también pueden graficarse, directamente partiendo **de la línea de mando** que parte directamente del rectángulo del órgano directivo.



CAPÍTULO III

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

3.1. LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

El proceso organizacional se realiza con la finalidad de cumplir un objetivo.

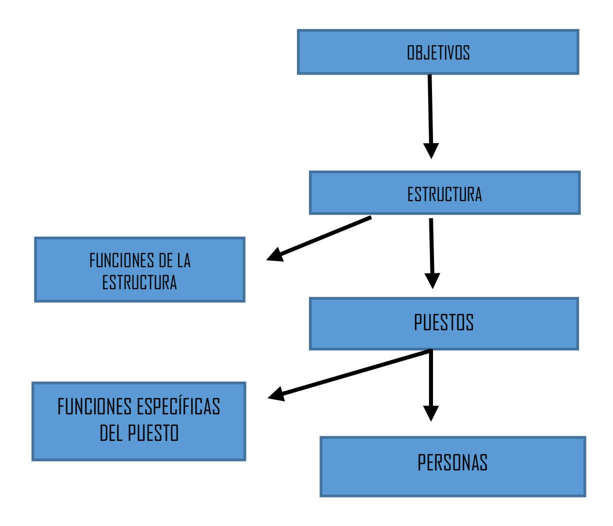
La organización requiere para ello determinar una estructura. A cada una de las partes de la estructura se le asigna funciones generales. "estas se determinan a partir de la finalidad y los objetivos, de forma tal que se delimiten los campos de acción de a las diferentes áreas funcionales. Las funciones que determinen deben permitir que los órganos que conforman la estructura cumplan con sus metas". Para el cumplimiento de funciones generales de cada órgano que conforma la estructura, se requiere del establecimiento de puestos o cargos, que a su vez requieren del diseño de funciones específicas.

De acuerdo al análisis anterior, el fenómeno se presenta de la manera siguiente:

- **Asignación de funciones generales.**

El Ministerio de Educación asigno a las Direcciones Regionales de Educacional función siguiente:

"Asesorar la gestión pedagógica, y administrativa de las instituciones Educativas, bajo su jurisdicción."



Definición de las estructuras necesarias para cumplir la función asignada.

- Unidad de Gestión Pedagógica, y
- Unidad de Gestión Institucional.

Determinación de funciones de las estructuras anteriores.

- Funciones de la Unidad de Gestión Pedagógica.
- Funciones de la Unidad de Gestión Institucional.

Determinar los puestos que conforman las estructuras anteriores.

- Especialista en Educación Especial.
- Especialista en Educación Primaria, etc.

- **Diseño de puestos o cargos.**

  Funciones específicas del puesto de cada especialista.

  En el sector educación, la conformación de las unidades estructurales señaladas, vienen definidas desde el Ministerio de Educación, sin embargo es importante señalar que si se quiere cumplir los objetivos de una educación descentralizada, se debe tener mayor flexibilidad en todos los aspectos.

3.2. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.

Una vez identificados los puestos necesarios para el cumplimiento de funciones generales, los jefes de recursos humanos de las dependencias del Ministerio Educación, y de cualquier otra organización deben convertirse en analistas de puestos, ya que estos varían constantemente de acuerdo a las necesidades de cada institución o empresa. Bajo este contexto, la organización implica:

- Determinar funciones específicas de cada puesto.
- Determinar las líneas de autoridad y comunicación.
-

3.2.1. Determinación de funciones específicas.

Una función es el conjunto de tareas necesarias, permanentes, afines y coordinadas que deben cumplir los integrantes de una organización para alcanzar los objetivos previstos.

Los manuales de organización y funciones, muchas veces solo describen las mismas en forma muy general, polo que se corre el peligro de omitir aspectos importantes de la función.

Los datos del puesto pueden obtenerse mediante la utilización de técnicas como observación, entrevistas, cuestionarios, etc.

Por ejemplo, el entrevistador, al estudiar el puesto de bibliotecario de una Institución Educativa, pedirá al empleado que describa el puesto tomando como base sus actividades cotidianas, así como las herramientas y equipos que utiliza.

El bibliotecario podría describir el puesto así:

> *"ayudo a los alumnos y docentes, respondiendo a sus preguntas para encontrar libros, publicaciones periódicas, y otros materiales documentos y archivos. Para realizar mi trabajo debo buscar los materiales o bien recomendar a los alumnos sobre alguien que pueda ayudarlos de manera directa. Ayudo a los usuarios que necesiten capacitación sobre la manera de utilizar los materiales de consulta o las instalaciones especiales de la biblioteca. Para realizar mi trabajo*

utilizo computadoras, fichas, libros de registro y libros."

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las funciones que representan actividades importantes de dicho puesto.

Una de las funciones del bibliotecario podría ser: "responder a preguntas respecto a la utilización de materiales de la biblioteca." si esta función le es asignada formalmente constituye su responsabilidad.

Si no se realizaran entrevistas a los trabajadores inmersos en el puesto, solamente se consideraría las funciones generales como: "custodiar cada uno de los materiales de la biblioteca …;" por lo que se recomienda utilizar esta técnica para obtener información necesaria para el diseño de puestos.

Al utilizar la técnica de entrevista, es importante que el analista del puesto este alerta con respecto a los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus trabajos, así que cuando exista duda de la precisión de la información proporcionada, debe obtenerse información adicional de otras personas que conozcan el desempeño del mismo puesto, y si es posible hasta de los usuarios del servicio.

En la determinación de funciones es muy importante la especulación detallada de tareas específicas y/o atribuciones, de tal manera que cada función se diferencie de las demás.

La descripción del puesto contribuye a lo siguiente:

- Permite que los trabajadores conozcan las obligaciones de su puesto.
- Recuerda a los trabajadores los resultados que se espera de ellos.
- Sirven como criterios de evaluación de desempeño.

No existe formato estándar para las descripciones de puestos, ya que su contenido tiende a variar entre una organización y otra, sin embargo, a continuación, se presenta la metodología de descripción de puestos, propuesta en la guía para la Formulación para Manual de Organización y Funciones en las instancias de Gestión Educativa Descentralizada del Ministerio de Educación.

La metodología sugerida para describir puestos contiene los siguientes elementos:

- La acción a realizar, expresada en verbo infinitivo.
- Asunto sobre que trata la acción.

- Ámbito formal del asunto (solo si se requiere).

Ejemplos de aplicación.

Supervisar y asegurar que las actividades educativas se desarrollen normalmente en las instituciones educativas:

Acción: supervisar y asegurar.

Asunto: que las actividades educativas se desarrollen normalmente.

Ámbito formal: en las instituciones educativas.

Formular el proyecto de presupuesto de la Gerencia Regional de Educación.

Acción: formular.

Asunto: el proyecto de presupuesto.

Ámbito formal: de la Gerencia Regional de Educación.

Asesorar en asuntos relacionados con el sistema de Personal a los Directores de Instituciones Educativas.

Acción: asesorar

Asunto: en asuntos relacionados con el sistema de personal.

Ámbito formal: a los Directores de Instituciones Educativas.

En referencia a las funciones es importante resaltar lo siguiente:

Las funciones están íntimamente relacionadas con la responsabilidad. Es decir si una persona se le asigna una función, se le asigna también la responsabilidad del cumplimiento de la misma.

Si la persona decide delegar autoridad para que otro ejecute la función que se ha encomendado, la responsabilidad sigue siendo suya, porque la función está en el área de su competencia. En este caso se delega autoridad, pero no responsabilidad.

Por ejemplo, si el Director de la institución educativa delega a un docente, la supervisión de la construcción de un aula; y por causas de descuido en la supervisión y también por una cuota de mala suerte, el aula se derrumba y ocurre un accidente lamentable con pérdida de vida humana; la responsabilidad recae únicamente en el Director.

3.2.2. Determinación de las líneas de autoridad

Consiste en la definición de la línea de mando y/o de subordinación.

Los puestos en una organización se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada ocupante de los mismos, un grado de autoridad y un grado de subordinación. Por lo que es necesario que en documentos organizacionales se indique los siguientes:

Este puesto depende directamente de: …………………

Tiene mando directo sobre los siguientes puestos:…………………………………………

Los conceptos de cadena de mandos y autoridad ,tienen hoy menor importancia que antes, por la tendencia de facultar a los empleados de todos los niveles para una toma de decisiones colegiada; sin embargo los conceptos referidos siguen siendo importantes en organizaciones que no han desarrollado una cultura organizacional sólida.

Anteriormente, se indicó que los organigramas pueden tener la desventaja de que los empleados confundan la jerarquía con el status. Esto puede darse con mayor intensidad con las líneas de autoridad, razón por la cual es importante que en el medio laboral donde nos desempeñemos aislemos la variable status de las variables autoridad y mando.

3.3. COMUNICACIÓN ENTRE PUESTOS

La comunicación en una organización es la actividad que consiste en la transmisión y recepción de información, con la finalidad de tomar decisiones con cierto grado de certidumbre.

Que conlleve al cumplimiento de objetivos. En una empresa o institución existe tanto la comunicación informal, como la comunicación formal.

- **La comunicación informal:** es aquella que surge espontáneamente, de acuerdo a las necesidades de las personas para realizar el cumplimiento de sus funciones.
- **La comunicación formal**: es aquella que fluye desde los niveles establecidos, en la etapa de organización, y son las siguientes.
- **Comunicación descendente:** es aquella que fluye desde los niveles superiores de la administración de una empresa o institución, hacia los niveles inferiores. Se da a través de directivas, manuales, memorándums, etc.

3.4. DISEÑO DE PUESTOS Y CAPACITACIÓN

Una vez diseñado el puesto e identificada la persona que lo ocupara, se requiere realizar un proceso de capacitación. La capacitación se define como el conjunto de esfuerzos realizados por una organización, para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La razón fundamental de capacitar a las personas que ocupan un puesto, ya sea en una organización educativa o cualquier otra organización, es brindar conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño satisfactorio.

Es muy importante capacitar al docente en referencia a metodologías, evaluación y otros aspectos considerados en el Proyecto Educativo Institucional; capacitar a los trabajadores administrativos en referencia en técnicas de archivo, comunicaciones, planificación, sistemas de información gerencial, etc. Y al personal de servicio en referencia a condiciones de seguridad, higiene calidad de vida.

Recordemos que muchos de los trabajadores de los diferentes sectores del Estado Peruano, no cumplen las funciones a cabalidad, esto no necesariamente significa que sean personas ineficientes, tal vez la ineficiencia está en la dirección, ya que esta no hace conocer las funciones específicas que debe cumplir cada trabajador y mucho menos lo capacita.

CAPÍTULO IV

CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

4.1. CONSTITUCIÓN DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA

Como se habla señalado anteriormente existe dos modelos básicos de organización, los cuales son un modelo natural o espontaneo y un modelo racional o internacional, bajo de este enfoque la institución educativa es una organización racional o deliberada con fines totalmente explícitos.

La institución educativa es una entidad organizada que forma parte del sistema educativo descentralizado. Su objetivo es brindar el servicio educativo dentro de un determinado nivel, modalidad o ciclo del sistema.

Está integrada por personas que toman decisiones orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, siguiendo los lineamientos de política y normas nacionales, regionales y locales. Una de las clasificaciones de instituciones educativas, señala que existen las siguientes:

Publicas de gestión directa: Se encuentra a cargo de autoridades educativas nombradas o encargadas por el sector educación u otros sectores o instituciones del estado. Brindan el servicio educativo en forma gratuita. En este tipo se encuentran las instituciones educativas públicas creadas y sostenidas por el estado. Los inmuebles y bienes son de propiedad estatal, y el pago de

remuneraciones es asumido por el sector educación u otro sector de la administración pública que está a cargo de la institución educativa.

Publicas de gestión privada: Está a cargo de entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos en convenio con el estado. En este tipo se encuentran las instituciones educativas publicas creadas y sostenidas por el estado, que son gestionadas por entidades privadas mediante convenio con el ministerio de educación. Los inmuebles y equipos son de propiedad del estado o de la entidad gestora, y las remuneraciones son asumidas por el estado.

De gestión a cargo de personas naturales o jurídicas de derecho privado: En este se encuentran las instituciones educativas creadas por iniciativa privada.

Como podemos apreciar, el estado garantiza la prestación del servicio educativo a través de los tipos de instituciones educativas prestadas anteriormente. Sin embargo, es importante señalar que es necesario que estas entidades brinden un servicio de calidad para lograr los objetivos educacionales del país.

Haciendo un análisis de esta última apreciación, llegaremos a la conclusión de que no todas las entidades educativas del país brindan un servicio de calidad. Es por ello que los padres de familia preocupados por esta situación buscan la mejor opción, eligiendo en muchos casos instituciones privadas. En este contexto es de fundamental

importancia que los docentes también sean capaces de constituir, organizar y gerencia instituciones educativas privadas de calidad con un desarrollo sostenido.

4.1.1. ¿Qué debemos hacer para constituir una institución educativa?

- Tomar la decisión de formar una organización educativa.
- Constituir legalmente u a institución educativa.
- Establecer la estructura organizacional.
- Asignar funciones generales a cada que integra la estructura orgánica.
- Diseñar cada uno de los que las personas dentro de la organización, señalando las funciones específicas.

4.2. ¿QUIÉN PUEDE CONSTITUIR UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

La constitución de una entidad educativa puede ser realizada por una persona natural o una persona jurídica.

Persona natural, es todo ser capaz de tener y contraer derechos y obligaciones en forma individual. En el ámbito empresarial, la persona

natural, es quien explota una unidad productiva por cuenta propia asumiendo a su vez la responsabilidad técnica y/o económica: nombre domicilio, capacidades jurídicas " estado civil, nacionalidad y patrimonio".

Persona jurídica, se entiende por personas jurídica a toda entidad a la que el derecho le reconoce existencia para la realización de determinadas fines colectivos. Tiene la capacidad de contraer obligaciones y destruir derecho. La persona jurídica está compuesta de un conjunto de personas a las que la legislación reconoce personalidad jurídica propia, independientes de la que ostentan sus integrantes.

Para la constitución de instituciones educativas, lo más recomendable es asumir la personería jurídica, que se inicia con el acuerdo de voluntades para constituir una sociedad, lo que en derecho se llama el contrato social.

En el acuerdo de voluntades deben estar claramente establecidos los objetivos de la sociedad, el tipo de sociedad, el aporte de capital en objetivos de la sociedad, el aporte de capital en bienes dinerarios y/o no dinerarios, órganos que componen la sociedad, etc.

Los objetivos de la sociedad, deben responder a los fines educativos del país.

4.3. FORMAS SOCIETARIAS QUE SE DEBE ELEGIR PARA FORMAR UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El tipo de sociedad, debe ser elegido en forma responsable, y realizando un exhaustivo análisis de las ventajas y desventajas de todas las formas societarias.

CÓDIGO CIVIL	LEY GENERAL DE SOCIEDADES
• Asociación • Fundación	• Empresa individual de responsabilidad limitada. E.I.R.L. • Sociedad comercial de responsabilidad limitada S.R.L • Sociedad anónima S.A. • Sociedad anónima cerrada. S.A.C • Sociedad colectiva. • Sociedad en comandita.

El código civil establece las siguientes formas organizaciones.

La asociación.

Es una forma jurídica que asocia a personas naturales, jurídicas, o ambas que a través de una actividad común persiguen un fin no lucrativo.

Bajo esta forma societaria, la institución educativa puede estar conformada por un grupo de docentes, quienes recibirán en nombre de asociados.

Los aportes o cuotas de los asociados, así como los bienes que adquiera la asociación, constituyen su fondo común, que mientras dure la asociación no se puede dividir, ni rembolsar.

Una asociación se constituye mediante estatuto, elevado a escritura pública, el mismo que debe expresar lo siguiente:

- La denominación, duración y domicilio.
- Los fines.
- Los bienes que integra el patrimonio social.
- La constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación.
- Las condiciones para la admisión, renuncia, y exclusión de sus miembros.
- Los derechos y sus deberes de los asociados.
- Los requisitos para su modificación.
- Las normas para disolución y liquidación de la asociación y las

relativas al destino final de los bienes.

- Los demás pactos y condiciones que se establezcan.

Legalmente nada impide constituir una entidad educativa bajo la modalidad de asociación civil, pero para que no haya incompatibilidad con los fines conceptuales de una asociación, se recomienda crear una asociación civil sin fines de lucro, Lo cual contenga como uno de sus fines, el desarrollo educativo. Posteriormente se podría crear un colegio promocionado por dicha asociación, de tal manera que nuestro finseria constituir una asociación civil sin fines de lucro para promover la educación, a través de la creación de un colegio para el desarrollo de nuestros objetivos, dentro de la estructura de asociación civil sin fines de lucro.

La fundación

Es una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o mas bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social.

Este formado constitutivo, exige que los bienes sean donados por los fundadores.

El fundador puede iniciar el nombre y domicilio de la fundación, así como designar al administrador o administradores. Además, esta facultado para señalar normas sobre el régimen económico,

funcionamiento, extinción, de la sociedad. Así como del destino final del patrimonio.

Por otro lado, la ley general de sociedades establece las siguientes formas societarias.

Formas societarias:

a. Sociedad comercial de responsabilidad limitada

CARACTERÍSTICAS	De 2 a 20 socios participacionistas
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."
ÓRGANOS	Junta General de Socios y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%
DURACIÓN	Indeterminada
TRANSFERENCIA	La transferencia de participaciones se formaliza mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas.

b. Sociedad anónima abierta

CARACTERÍSTICAS	Es aquella que realizó oferta primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones, tiene más de 750 accionistas, más del 35% de su capital pertenece a 175 o más accionistas, se constituye

	como tal o sus accionistas deciden la adaptación a esta modalidad.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Abierta", o de las siglas "S.A.A."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

c. Sociedad anónima cerrada

CARACTERÍSTICAS	De 2 a 20 accionistas.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

d. Sociedad anónima

CARACTERÍSTICAS	2 accionistas como mínimo. No existe número máximo.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de las Siglas "S.A."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia.
CAPITAL SOCIAL	Aportes en moneda nacional y/o extranjera, y en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

4.4 ETAPAS DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

- **Buscar y reservar el nombre de una empresa,** este es un paso previo a la constitución de una la empresa, evitará que exista duplicidad de nombre o nombre abreviado de la empresa. Son requisitos el DNI del solicitante y formulario de trámite.

- **Elaborar el acto constitutivo,** elaboración de la minuta, documento en el cual los miembros de una sociedad manifiestan su voluntad de constituir una empresa y en donde señalan todos los acuerdos respectivos. El Acto Constitutivo consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan

adjuntar a este. Este proceso se realiza en una notaría

- **Elaboración de la escritura pública**, una vez redactado el Acto Constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y eleve a Escritura Pública.
- **Inscripción en Registros Públicos,** una vez obtenida la Escritura Pública, es necesario llevarla a SUNARP para realizar la inscripción de la empresa en los Registros Públicos. Este procedimiento normalmente es realizado por el notario.
- **Inscripción al RUC para Persona Jurídica**, el Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número que identifica como contribuyente a una Persona Jurídica o Persona Natural. El RUC contiene los datos de identificación de las actividades económicas.
- **Obtención de la licencia de funcionamiento expedida por el ministerio de educación**

La solicitud de autorización para el funcionamiento de la institución educativa debe precisar lo siguiente.

a) Nombre o razón social, e identificación del propietario o promotor, incluyente el número de su registro único del contribuyente (RUC).

b) Nombre propuesto paran la institución educativa.

c) Nombre del director.

d) Integrantes del comité directivo de ser el caso y número de personal docente y administrativo.

e) Información sobre los niveles y modalidades que atendrá la institución educativa.

f) Fecha prevista para el inicio de las actividades académicas, periodicidad y termino del año escolar del marco de la calendarización flexible y el cumplimiento del mínimo de horas de trabajo pedagógico. El inicio de la forma escolarizada debe coincidir con el inicio del próximo año lectivo establecido a nivel nacional y/o regional según corresponda.

g) Número probable de alumnos y secciones que funcionaran al inicio del servicio educativo.

h) Proyecto educativo institucional (PEI), proyecto curricular de centro (PCC) conforme a las normas especificas, sobre la base del diseño curricular nacional y su diversificación correspondiente y el reglamento interno (RI).

i) Inventario de nobiliario escolar, material educativo pertinente, equipos y bienes

con que contara la institución educativa al iniciar sus actividades.

j) Plano de ubicación de la institución educativa por crearse.

k) Plano de distribución del local que ocupa la institución educativa, acompañado del respectivo informe sobre la idoneidad de las instalaciones en relación al número previsto de alumnos, suscrito por un arquitecto o ingeniero civil colegiado, así como el informe de defensa civil.

l) Copia del título de propiedad del terreno o local o copia del contrato de alquiler del local que ocupará la institución educativa.

Además de lo anterior el D.S. 009-2006.ED, en sus artículos 20, 21, 22, y 23, establece lo siguiente:

Artículo 20.- Para ser propietario, promotor o integrante de una entidad promotora de instituciones educativas, se refiere acreditar buena conducta y no tener antecedentes penales por delito común doloso.

Artículo 21.- El propietario, ´promotor o promotores de las instituciones educativas podrán percibir ingresos de estas como remuneraciones, por servicios reales y efectivamente prestados, en el ejercicio de

una función regular y permanente en la institución educativa.

Artículo 22.- La transferencia de los derechos y responsabilidad del promotor o propietario de una institución educativa, dará lugar a que el nuevo promotor o propietario solicite ante la dirección regional de educación respectiva, su reconocimiento y autorización por resolución directoral.

Artículo 23.- las instituciones educativas podrán llevar el nombre propio de.

a) Personajes fallecidos y acontecimiento relevantes de la historia nacional o universal.

b) Héroes que dejaron un digno ejemplo para la juventud y la nación peruana.

c) Personajes ilustres y educadores ya fallecidos que contribuyeron notablemente al desarrollo y progreso de la educación, la ciencia y la cultura.

d) Países hermanos cuyos lazos de historia, amistad, cooperación e identidad de acciones benéficas, las unan a la patria.

e) Denominaciones que por su significado y trascendencia contribuyan a realzar los fines y objetos de la educación peruana.

Artículo 24.- El nombre que le asigna a la institución educativa, será a propuesta de

propietario o promotor, teniendo en cuenta lo establecido en el artículo que antecede y se consignará en la respectiva resolución de autorización de funcionamiento, previa opinión de la unidad de gestión educativa local y siempre que no sea igual a la denominación de otra institución educativa ya autorizada en el ámbito geográfico de la dirección regional de educación correspondiente.

MODELO DE MINUTA

MINUTA

SEÑOR ABOGADO NOTARIO: SÍRVASE A EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS, UNA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE CELEBRA COMO OTORGANTES: DON VIDNAY NOEL VALERO ANCCO, DE ESTADO CIVIL SOLTERO, IDENTIFICADO CON DNI Nº 75675463; DON ALEXANDER APAZA ANCCO, DE ESTADO CIVIL SOLTERO, IDENTIFICADO CON DNI Nº 41234567 Y DON JORGE APAZA ANCCO, DE ESTADO CIVIL SOLTERO, IDENTIFICADO CON DNI Nº 98765432; TODOS MAYORES DE EDAD, DE NACIONALIDAD PERUANA, MANIFESTANDO DOMICILIO COMÚN EN EL AVENIDA LAS BEGONIAS N° 1134 DE ESTA CIUDAD; SEGÚN LAS CONDICIONES Y TÉRMINOS DE LAS CLÁUSULAS SIGUIENTES.- PRIMERO: POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL, LOS OTROGANTES CONVIENEN CONSTITUIR UNA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, BAJO LA DENOMINACIÓN DE “COLEGIO PARTICULAR EULER LEONHARD” SOCIEDAD DE COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, OBLIGÁNDOSE A EFECTUAR LOS APORTES PARA LA FORMACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL Y A FORMULAR EL CORRESPONDIENTE ESTATUTO.- SEGUNDO: EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE 18,000.00(DIECIOCHO MIL CON 00/100 NUEVOS SOLES), DIVIDIDO EN 1800 PARTICIPACIONES SOCIALES DE S/.10.00 CADA UNA.- CAPITAL SOCIAL QUE SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO EN BIENES MUEBLES, SEGÚN CONSTA EN EL INFORME DE VALORIZACIÓN QUE USTED SEÑOR NOTARIO SE SERVIRÁ INSERTAR COMO PARTE INTEGRANTE QUE LA PRESENTE GENERE.- TERCERO: LA SOCIEDAD SE REGIRA POR EL ESTATUTO SIGUIENTE Y EN TODO LO NO PREVISTO POR ESTE, ES ESTARÁ A LOS DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES – LEY Nº 26887- QUE EN ADELANTE SE LLAMARÁ LA LEY: ESTATUTO: ARTÍCULO 1 .- *DENOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO:* LA SOCIEDAD SE DENOMINA “COLEGIO PARTICULAR EULER LEONHARD SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”.- TIENE UNA DURACIÓN INDETERMINADA, INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURÍDICA DESDE SU INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS DE PUNO, SU DOMICILIO ES EN LA AV. LA CULTURA Nº 384 DEL DISTRITO, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE PUNO, PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAIS O DEL EXTRANJERO.- ARTICULO 2.- *OBJETO SOCIAL:* LA SOCIEDAD TENDRÁ POR OBJETIVOS: *OBJETIVO GENERAL:* APOYAR LA FORMACIÓN DE ALUMNOS DENTRO DE LAS DIVERSAS ÁREAS QUE CONFORMAN SU PERSONA, INCIDIENDO EN SU PREPARACIÓN PREUNIVERSITARIA Y PREPROFESIONAL, PARA

QUE LES PERMITA ENCONTRAR LOS ELEMENTOS DE JUICIO Y ACCIÓN SUFICIENTE PARA PERMANECER EN UN PROCESO DE MEJORAMIENTO, CON PLENA LIBERTAD Y MEJORAMIENTO.- *OBJETIVOS ESPECÍFICOS:*……

.-ARTICULO 3.-CAPITAL SOCIAL: EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE 18,000.00, DIVIDIDOS EN 1800 PARTICIPACIONES SOCIALES DE S/10.00 CADA UNA, SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA: VIDNAY NOEL VALERO ANCCO APORTA EN BIENES NO DINERARIOS S/. 6,000.00 CORRESPONDIENTES A 600 PARTICIPACIONES SOCIALES DE S/. 10.00 CADA UNA, ALEXANDER APAZA ANCCO APORTA EN BIENES NO DINERARIOS S/. 6,000.00 CORRESPONDIENTES A 600 PARTICIPACIONES SOCIALES DE S/. 10.00 CADA UNA Y JORGE APAZA ANCCO APORTA EN BIENES NO DINERARIOS S/. 6,000.00 CORRESPONDIENTES A 600 PARTICIPACIONES SOCIALES DE S/. 10.00 CADA UNA.- *ARTÍCULO 4 PARTICIPACIÓN SOCIAL.-* LA PARTICIPACIÓN SOCIAL CONFIERE A SU TITULAR LA CALIDAD DE SOCIO Y LE ATRIBUYE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE SEÑALA LA LEY, LA TRANSMISIÓN, ADQUISICIÓN, USUFRUCTO Y MEDIDAS CAUTELARES SOBRE LAS PARTICIPACIONES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 290, 291 Y 292 DE LA LEY.- *ARTICULO 5.-ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD:* LA SOCIEDAD TIENE LOS SIGUIENTES ÓRGANOS *A) LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS* Y *B) LA GERENCIA* .- *ARTÍCULO 7.-LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS*……. *ARTÍCULO 8.- LA GERENCIA.-* LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD ESTÁ A CARGO DE LA GERENCIA……………………….. PARA TAL EFECTO TENDRÁ LAS SIGUIENTES FACULTADES.- FACULTADES ADMINISTRATIVAS…………..-FACULTADES LABORALES………….- FACULTADES CONTRACTUALES……………-FACULTADES CAMBIARIAS……………..- FACULTADES DE REPRESENTACIÓN…………..-FACULTADES GENERALES DE SUSTITUCIÓN Y REASUMISIÓN…………- *ARTICULO 8.- MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCIÓN DE CAPITAL.-.* LAS MODIFICACIONES DEL PACTO SOCIAL, EL AUMENTO O REDUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ART. 198 AL 220 DE LA LEY.- *ARTÍCULO 9.- EXCLUSIÓN Y SEPARACIÓN DE SOCIOS.-* SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ART 293 DE LA LEY.- *ARTÍCULO 10.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACIÓN DE UTILIDADES.-* SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTÍCULOS 40, 221 AL 233 DE LA LEY.- *ARTÍCULO 11.- DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN*: EN CUANTO A LA LIQUIDACIÓN, DISOLUCIÓN Y EXTENSIÓN DE LA SOCIEDAD SE SUJETA A LOS DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 407, 409, 410, 412, 413 AL 422 DE LA LEY .- *CUARTO.-* QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL : DON VIDNAY NOEL VALERO ANCCO, A QUIEN SE LE ATRIBUYE LAS FACULTADES

CONTENIDAS EN LOS ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD.- AGREGUE USTED SEÑOR NOTARIO, LO QUE FUESE DE LEY Y SÍRVASE A CURSAR PARTES CORRESPONDIENTES AL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS DE LOS REGISTROS PÚBLICOS CORRESPONDIENTES PARA SU RESPECTIVA INSCRIPCIÓN.- 15 DE DICIEMBRE DEL 2017.- FIRMADO: JOSE CROUSILLAT PAUTRAT.- ABOGADO.- CAP 850.- UN SELLO.- VIDNAY NOEL VALERO ANCCO.- ALEXANDER APAZA ANCCO.- JORGE APAZA ANCCO================

ANOTACIÓN.- EXONERADA DEL IMPUESTO AL REGISTRO DE CONFORMIDAD AL ARTÍCULO ÚNICO DE LA LEY 22392 DE FECHA 19 DE DICIEMBRE DE 1978.-==================

4.5. ORGANIZACIÓN DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA.

Una vez obtenidas las autorizaciones legales correspondientes, es necesario que internamente se organice la institución educativa, determinado su estructura organizacional, asignando funciones generales a los órganos que conforman la estructura y asignando funciones Especiales de cada puesto.



La organización de la institución educativa, implica:

- Determinar la estructura organizacional, mediante la definición de los tipos de órganos que integran la institución educativa.

- Asignar funciones generales a cada uno de los órganos establecidos.
- Identificar y diseñar los puestos que conformarán las unidades estructurales.

a. **Establecimiento de la estructura.-** Las instituciones educativas tienen como estructura básica a los siguientes órganos.

- **Órgano de dirección.**

  Dirección.

  Comité directivo.

- **Órgano de asesoramiento.**

  Consejo académico.

- **Órgano de participación, concertación y vigilancia**.

  Consejo educativo institucional.

- **Órgano de apoyo.**

  APAFA.

  Personal administrativo.

  Personal de servicio.

- **Órgano de ejecución.**

  Equipo de docentes.

LEY Nº 26549 LEY DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Artículo 1.- La presente Ley regula las actividades de los centros y programas educativos privados. No es materia de la presente ley la regulación de las actividades de los Institutos y Escuelas Superiores y Universidades.

Artículo 2.- Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados. Los centros educativos privados pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines, dentro de las normas del derecho común.

Artículo 3.- Corresponde a la persona natural o jurídica, propietaria de un centro educativo, establecer la línea axiológica que regirá su centro, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución; la duración, contenido, metodología y sistema pedagógico del plan curricular de cada año o período de estudios; los sistemas de evaluación y control de los estudiantes; la dirección, organización, administración y funciones del centro; los regímenes económico, disciplinario, de pensiones y de becas; las relaciones con los padres de familia; sin más limitaciones que las que pudieran establecer las leyes, todo lo cual constará en el Reglamento Interno del centro educativo.

Las responsabilidades de ley por la actividad de los centros y programas educativos las asume la persona natural o jurídica propietaria o titular de los mismos.

CAPÍTULO II

AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO

Artículo 4.- El Ministerio de Educación a través de sus órganos competentes registra el funcionamiento de los Centros Educativos. Para estos efectos los interesados presentan una solicitud, con carácter de declaración jurada, precisando lo siguiente:

a) Nombre o razón social, e identificación del propietario;

b) Información sobre los niveles y modalidades de los servicios educativos que cubrirá el centro educativo;

c) Resumen de los principios y metodología pedagógica;

d) Número probable de alumnos y de secciones que funcionarán;
e) Nombre del Director y de los miembros del Consejo Directivo, de ser el caso;
f) Proyectos de organización y de Reglamento Interno; y,
g) Inventario de los equipos y bienes con que contará el centro educativo al iniciar sus actividades.

Además acompañarán el informe de un arquitecto o ingeniero civil colegiado, que acredite la idoneidad de las instalaciones en que funcionará el centro educativo en relación con el número previsto de alumnos.

Presentada la documentación señalada en este artículo, la autoridad competente del Ministerio, en un plazo no mayor de 60 días calendario y bajo responsabilidad, emitirá la Resolución que aprueba o deniega el registro.

Transcurrido el plazo sin resolución de la autoridad competente el solicitante tendrá por registrado su Centro Educativo.

Artículo 5.- Sin perjuicio de lo establecido en el inciso b) del artículo 12 de la Ley General de Educación los centros educativos privados elaboran de manera autónoma sus planes y programas educativos sujetos únicamente a los lineamientos generales señalados en dicha Ley.

Artículo 6.- La autorización de funcionamiento en base al registro no exime a los centros educativos de la obtención de las licencias municipales respectivas, relacionadas, entre otras, con la compatibilidad de uso y condiciones apropiadas de higiene, salubridad y seguridad de los locales.

CAPÍTULO III
DE LA DIRECCIÓN

Artículo 7.- Los centros educativos serán dirigidos por uno o más directores, según lo determine el estatuto o Reglamento Interno del centro. Estos serán nombrados o removidos, en su caso, por el propietario del Centro Educativo o por el Consejo Directivo cuando lo hubiese.

Cuando exista más de un Director en el centro educativo, uno de ellos será el Director General.

Para ser Director se requiere tener título profesional universitario o pedagógico.

Artículo 8.- El Director o Director General, en su caso, es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de dirección y de gestión. En el nombramiento se estipulan las atribuciones y poderes de éste, caso contrario, se presume que está facultado para la ejecución de los actos y contratos ordinarios correspondientes al centro educativo.

Las facultades no podrán ser menores que las necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el artículo siguiente.

Artículo 9.- En el ejercicio de sus funciones, los Directores son responsables:

a) Del control y supervisión de las actividades técnico-pedagógicas del centro educativo;

b) De la elaboración de la estructura curricular;

c) De la correcta aplicación del Reglamento Interno;

d) De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de la contabilidad, libros, documentos y operaciones, que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.

e) De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de los registros y actas de notas que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.

f) De la administración de la documentación del centro educativo;

g) De la existencia de los bienes consignados en los inventarios y el uso y destino de éstos; y,

h) De las demás que sean propias de su cargo.

Artículo 10.- El Director o el Consejo Directivo, cuando lo hubiera, está facultado para:

a) Dirigir la política educativa y administrativa del centro educativo; y,

b) Definir la organización del centro educativo.

Artículo 11.- Es nula toda disposición estatutaria, del Reglamento Interno o acuerdo del Consejo Directivo tendiente a absolver en forma antelada de responsabilidad al Director General por el incumplimiento de las funciones señaladas en el artículo noveno.

CAPÍTULO IV
DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

Artículo 12.- De conformidad con el artículo 9 de la Ley N° 23384, las asociaciones de padres de familia participan con el centro educativo, mediante reuniones periódicas con el Director o el Consejo Directivo, las cuales versan sobre los siguientes puntos:
a) Planeamiento y organización del proceso educativo a fin de mejorar los niveles académicos en la formación de sus hijos;
b) Políticas institucionales dirigidas a consolidar los valores y significados culturales, nacionales y locales;
c) Estado de la infraestructura y mobiliario escolar.
La periodicidad de las reuniones se establecerá en el Reglamento Interno.

CAPÍTULO V
DE LA SUPERVISIÓN Y CONTROL

Artículo 13.- El Ministerio de Educación, a solicitud de parte o de oficio, supervisa el funcionamiento de los centros educativos, a través de sus órganos competentes, para asegurar el cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley General de Educación.
Artículo 14.- Los Centros educativos están obligados a brindar en forma veraz, suficiente, apropiada y muy fácilmente accesible a los interesados, antes de cada matrícula, la siguiente información:
a) Documentación del registro que autoriza su funcionamiento;
b) El monto, número y oportunidad de pago de las pensiones, así como los posibles aumentos;
c) El monto y oportunidad de pago de cuotas de ingreso;
d) Requisitos para el ingreso de nuevos alumnos;
e) El plan curricular de cada año de estudios, duración, contenido, metodología y sistema pedagógico;
g) Los sistemas de evaluación y control de los estudiantes;
h) El número de alumnos por aula;
i) El horario de clases;
j) Los servicios de apoyo al estudiante que pudiesen existir;
k) El Reglamento Interno; y,

l) Cualquier otra información que resultare pertinente y que pudiera interesar a los alumnos.
Asimismo, en caso de discrepancia entre las características del servicio ofrecido y el efectivamente prestado, se aplicarán las sanciones previstas en el artículo 18 de la presente Ley.
Artículo 15.- La oferta, promoción y publicidad de los centros educativos debe ser veraz y ajustarse a la naturaleza, características, condiciones y finalidad del servicio que ofrecen.
Además en materia de publicidad se rigen por el Decreto Legislativo N° 691.
Artículo 16.- Los centros educativos no podrán condicionar la atención de los reclamos formulados por los usuarios al pago de las pensiones.
Los usuarios no podrán ser obligados al pago de sumas o recargos por conceptos diferentes de los establecidos en esta Ley.
Sólo por resolución de la autoridad competente del Ministerio de Educación se autorizarán cuotas extraordinarias, previa verificación de los motivos que diesen lugar a éstas.

CAPÍTULO VI
DE LAS SANCIONES

Artículo 17.- Los centros educativos que incumplan con las disposiciones contenidas en esta Ley, serán sancionados administrativamente por la autoridad competente del Ministerio de Educación, sin perjuicio de las demás acciones que pudieran corresponder.
La aplicación de las sanciones previstas en este artículo requiere un proceso investigatorio previo, a cargo del órgano respectivo, en el que se garantice el derecho de defensa de la institución o centro educativo.
La autoridad competente del Ministerio, en un plazo no mayor de noventa (90) días calendario y bajo responsabilidad, emitirá la resolución que pone fin al proceso de investigación.
Transcurrido el plazo sin resolución de la autoridad competente el solicitante tendrá expedita la vía administrativa para los reclamos e impugnaciones a que la demora diese lugar.

Artículo 18.- Las sanciones a imponerse a los infractores como consecuencia de un procedimiento administrativo, son las siguientes:
a) Multa, hasta un máximo de 10 UIT;
b) Clausura temporal, y;
c) Clausura definitiva. Esta sanción sólo procederá en caso que el centro haya sufrido por tres veces la sanción prevista en el inciso precedente.
Las sanciones señaladas en los incisos b) y c) son resueltas en primera instancia, por la máxima autoridad educativa regional. Para las provincias de Lima y Callao éstas serán impuestas por la Dirección Departamental de Lima y la Dirección Departamental del Callao, respectivamente. En estos casos, el centro o programa educativo está obligado a culminar el año lectivo o el ciclo de estudios, así como a entregar los certificados y actas de notas de los alumnos.
Artículo 19.- La aplicación y graduación de la sanción será determinada por la autoridad competente del Ministerio de Educación, de acuerdo con la escala del artículo precedente, atendiendo a la intencionalidad del sujeto activo de la infracción, al daño resultante de la infracción y la reincidencia.
Artículo 20.- Las sanciones que se apliquen conforme a la presente ley serán publicadas en el Diario Oficial El Peruano.
En los casos previstos en el artículo 15 de esta norma, facúltese a la Comisión de Supervisión de la Publicidad del Instituto de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) para la publicación de la resolución final.
Artículo 21.- El monto de las multas será calculado en base a la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente a la fecha de pago voluntario o en la fecha en que se haga efectiva la cobranza. Las multas constituyen ingresos propios del Ministerio de Educación.
Artículo 22.- Constituye infracción, sancionada con multa hasta una (1) UIT, la negativa injustificada a suministrar, en un proceso administrativo iniciado con arreglo a la presente norma, datos y documentos, firmar actas o notificaciones y demás obligaciones derivadas del proceso. Si, a pesar de la sanción impuesta, el infractor persistiera en incumplir los

requerimientos, se le apremia a hacerlo cada cinco días mediante multas sucesivas por el doble de lo impuesto en la oportunidad inmediata anterior.

Artículo 23.- La demora en la cancelación de multas está afecta al pago de intereses moratorios previsto en los artículos 1242 y 1245 del Código Civil.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

Primera.- Deróguense los artículos 26, 112 y 113 de la Ley N° 23384, y déjense sin efecto los Decretos Supremos N° 05-84-ED, 50-85-ED y la Resolución Directoral N° 785-88-ED.

Segunda.- El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley en el plazo de sesenta (60) días calendario.

Tercera.- Los centros educativos deberán adecuarse a lo establecido en la presente ley, en un plazo no mayor de un año.

Cuarta.- Las siguientes disposiciones no son aplicables a las instituciones comprendidas en el artículo primero de esta Ley:

a) Artículos 4 inciso f), 24, 25, 102, 108 y 110 de la Ley General de Educación; Ley N° 23384;

b) Resolución Ministerial N° 1326-85-ED;

c) Decreto Supremo N° 018-88-ED; y,

d) Las demás que se opongan a la presente Ley.

Referencias bibliográfícas

Arenas, N. (2000). *La administración en la empresa educativa.* Medellin - Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Contraloría. (2002). Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloria general de la republica. Perú.

Contraloría. (2014). Resolución de contraloría N° 273-2014-CG. Lima, Perú.

Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación.

Ivancevich, J. (2012). *Comportamiento Organizacional.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Mano, M. (2009). *Organigramas.* Santa Fé Argentina: El Cid Editor.

MEP. (2018). *Registrar o constituir una empresa - Abono de capital y bienes.* Obtenido de https://www.gob.pe/273-registrar-o-constituir-una-empresa-abono-de-capital-y-bienes

Nicuesa, M. (2018). *Cuatro tipos de empresa según su tamaño.* Obtenido de https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/

Robbins, S. (2000). *Elementos escenciales del comportamiento organizacional.*

Robins, S. (2017). *Comporatamiento organizacional.* México D.F.: Pearson Education.

Taylor, F. (2016). *Principios de la admnistración científica.* Cosimo Classics.

Valero, V. N., Vilca, G. E., & Coapaza, M. Y. (2021). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. Puriq, 4(1), 4–13. https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190

Viet, J. (1970). *Métodos estructuralistas en las ciencias sociales.* Buenos Aires: Amorrortu.

Weihrich, H. (2010). *Management.* McGraw Hill.

Licenciado en Educación Primaria. Especialista en Gestión y Administración Educativa, Tecnologías de la Información y Comunicación y Didáctica de la Matemática. Magister Scientiae en Educación con mención en Matemática y Comunicación en Educación Primaria. Doctor en educación. Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Perú



Licenciada en Educación Primaria, segunda especialidad en Educación Primaria Bilingue Intercultural, con maestría en Matemática y Comunicación en educación Primaria en la UNA-PUNO. Con experiencia laboral como docente en la educación básica regular, docente formadora y capacitadora, actualmente docente universitaria en la Escuela Profesional de Educación Primaria.



